

Alles Gute.



– Working Paper 1/2008 –

Neuausrichtung einer Internen Revision

– Ein Abriss zur praktischen Umsetzung
und ein Praxisbeitrag –

Elmar Schwager

in Zusammenarbeit mit Michael Steck und Ekkehard Kling,
Kassenärztliche Vereinigung Baden-Württemberg





Inhaltsverzeichnis

| | | |
|------|--|----|
| 1. | Beschreibung der Ausgangslage der KVBW | 5 |
| 2. | Ansätze für eine Neuausrichtung..... | 6 |
| 2.1. | Die wichtigsten revisionspezifischen Ansätze..... | 6 |
| 2.2. | Einschränkungen in der Wirksamkeit der Internen Revision | 8 |
| 2.3. | Zusammenarbeit mit dem Abschlussprüfer | 10 |
| 3. | Risikoorientierter Prüfungsansatz..... | 11 |
| 3.1. | Beweggründe & Zielsetzung..... | 11 |
| 3.2. | Das COSO-Modell..... | 12 |
| 3.3. | Vorgehensweise | 13 |
| 3.4. | Ergebnisse & Anmerkungen..... | 15 |
| 4. | Zusammenfassung | 17 |





1. Beschreibung der Ausgangslage der KVBW

Die zunehmende Bedeutung von Wettbewerb im Gesundheitswesen, der rasche Wandel im gesundheitspolitischen und gesellschaftlichen Umfeld und nicht zuletzt die von der Politik initiierte Fusion der vier Kassenärztlichen Vereinigungen in Baden-Württemberg zum 1. Januar 2005¹ führen dazu, dass die neue Kassenärztliche Vereinigung Baden-Württemberg (KVBW) ihre Organisationsstrukturen sowie die darin ablaufenden Prozesse einer umfassenden Neuorganisation und -ausrichtung unterzieht.

Für die KVBW eröffnen sich durch die sich häufig ändernden gesundheitspolitischen Rahmenbedingungen einerseits neue Betätigungsfelder (Chancen), andererseits werden bisherige Aufgaben und Zuständigkeiten entzogen, die für die KVBW zusätzliche beziehungsweise in ihrer Zusammensetzung sich ändernde Herausforderungen (Risiken) darstellen. Der professionelle und differenzierte Umgang mit diesen Herausforderungen wird zu einem wesentlichen strategischen Erfolgsfaktor für das Fortbestehen der KVen allgemein und insbesondere für eine erfolgreiche Fusion in Baden-Württemberg. Gleichzeitig besteht ein Erwartungsdruck der Mitglieder² gegenüber dem Vorstand der KVBW in Form von kurzfristig zu realisierenden Synergieeffekten im Rahmen des Fusionsprozesses (Einsparungen und Reduzierung des Verwaltungskostensatzes); nicht zuletzt deshalb, weil die Politik unter anderem die Fusion mit vorhandenen Synergieeffekten sowie mit einer Steigerung der Flexibilität und Wirtschaftlichkeit begründet hat.

In den vier bis dahin eigenständigen Kassenärztlichen Vereinigungen in Baden-Württemberg war die Stelle eines Innenrevisors grundsätzlich seit Anfang beziehungsweise Mitte der neunziger Jahre vorgesehen.³ Zum Zeitpunkt der Fusion waren zwei Stellen davon als Vollzeitstellen besetzt und direkt

Hintergrundinfo

Die Kassenärztliche Vereinigung Baden-Württemberg (KVBW) als Körperschaft des öffentlichen Rechts ist eine Organisation, die vorwiegend im Hintergrund daran arbeitet, dass die ambulante medizinische Versorgung in Baden-Württemberg einwandfrei funktioniert.

Gemeinsam mit ihren Mitgliedern² trägt sie die Verantwortung, dass überall, wo Menschen leben, auch eine ambulante hausärztliche, fachärztliche und psychotherapeutische Versorgung gewährleistet ist. Dies schließt auch die Bereitstellung der Notfalldienste in den sprechstundenfreien Zeiten mit ein.

Mit ihrer jahrelangen Erfahrung gestaltet und sichert die KVBW die Qualität der Behandlung, sorgt für die Fortbildung der über 19.000 Mitglieder und vertritt deren Rechte gegenüber den Krankenkassen, der Politik, den Medien und der interessierten Öffentlichkeit.

Darüber hinaus kümmert sie sich um die sorgfältige Abrechnung der Leistungen und bürgt für die ordnungsgemäße Verwendung des bereitgestellten Geldes. In der KVBW laufen sozusagen alle Fäden zusammen, aus denen das Netz der ambulanten ärztlichen Versorgung in Baden-Württemberg geknüpft wird.

¹ Vgl. Art. 1 Nr. 53 (§ 77 SGB V) i. V. m. Art. 37 Abs. 8 Gesetz zur Modernisierung der Gesetzlichen Krankenversicherung (GKV-Modernisierungsgesetz – GMG) vom 14.11.2003 (BGBl. I S. 2190)

² Mitglieder sind alle für den ambulanten Bereich zugelassene oder am Krankenhaus ermächtigte Ärzte, Psychologische Psychotherapeuten, Kinder- und Jugendlichenpsychotherapeuten sowie in zugelassenen medizinischen Versorgungszentren tätige angestellte Ärzte, Psychologische Psychotherapeuten und Kinder- und Jugendlichenpsychotherapeuten in Baden-Württemberg

³ Für den Bereich der Kassenärztlichen Vereinigungen existieren keine rechtlichen Vorschriften für die Einrichtung einer Internen Revision. Die Ausgestaltung der Aufbauorganisation hat sich jeweils an den Erfordernissen auszurichten und sicherzustellen, dass die durch den Gesetzgeber übertragenen Aufgaben ordnungsgemäß erfüllt werden. Eine ordnungsgemäße Aufgabenerfüllung ist zwar theoretisch auch ohne eine Interne Revision möglich; im Hinblick auf die Vielfältigkeit der Aufgaben,



dem jeweiligen Hauptgeschäftsführer unterstellt. Zudem waren die Innenrevisoren zusätzlich für weitere Bereiche zuständig; beispielsweise für den Datenschutz oder das betriebliches Vorschlagswesen. Die beiden Stellen wurden zum 01.01.2006 zu einer Internen Revision am Standort Stuttgart zusammengelegt und sind heute gemeinsam für acht Standorte der KVBW zuständig.

Die KVBW beschäftigt ca. 1.000 Mitarbeiter und ist für die ordnungsgemäße Verteilung von ca. 3,5 Mrd. € (2006) an ihre Mitglieder² verantwortlich.

Bisher hatten die Innenrevisoren lediglich unvollständige Informationen über wesentliche Risiken ihrer Kassenärztlichen Vereinigung (KV) vorliegen. Eine einheitliche Methode zur systematischen Erfassung und Dokumentation dieser Risiken wurde bis dahin nicht angewandt. Die bislang praktizierte Vorgehensweise bei der Erstellung eines (Jahres-)Prüfplans betrachtete nur punktuell wesentliche Risiken der jeweiligen KV.

Zudem gab es historisch bedingt prüfungsfreie Felder im Prüffhemerkatalog (z. B. Buchhaltung, IT-Bereich). Die Vorgehensweise wie auch das Auswahlergebnis entsprachen nicht Best Practice des Berufsstandes und konnten gegenüber Dritten (z. B. Abschlussprüfer) nicht nachvollziehbar begründet werden.

2. Ansätze für eine Neuausrichtung

2.1. Die wichtigsten revisionsspezifischen Ansätze

Unter Ansätzen für eine Neuausrichtung verstehen wir im Folgenden die zu untersuchenden Elemente der Aufbau- und Ablauforganisation sowie die formalen Grundlagen, die es zu verändern gilt, um zu einer nach den Berufsstandards professionell arbeitenden Internen Revision zu kommen. Revisions-spezifische Ansätze sind dabei solche, die originär die Aufbau- und Ablauforganisation der Internen Revision selbst betreffen.

Hierbei fließen auch umfangreiche Best-Practice- und Benchmarking-Ansätze in die entwickelten Maßnahmenbündel mit ein. Neben den revisionsspezifischen Ansätzen werden wir später auch das in der Praxis sehr wichtige Thema der Einschränkung der Wirksamkeit der Internen Revision (vgl. Nr. 2.2) sowie die Zusammenarbeit mit dem Abschlussprüfer (vgl. Nr. 2.3) diskutieren.

Revisionsspezifische Ansätze für eine Neuausrichtung der Internen Revision ergeben sich in verschiedener Hinsicht. Dies sind im Wesentlichen:

- Organisatorische Zuordnung der Abteilung
- Aufgaben, Rechte und Pflichten der Internen Revision
- Ablauforganisation (Kernprozesse)
- Gewünschtes Arbeitsmodell⁴

die Verantwortung der Kassenärztlichen Vereinigungen bezüglich der ordnungsgemäßen Verteilung des jährlichen Honorarvolumens gegenüber ihren Mitgliedern und nicht zuletzt das eigene Haushaltsvolumen machen die Schaffung einer ständigen Revisionseinrichtung faktisch unumgänglich (vgl. Nock, U., Reichel, H.-J., Guß, R.: Organisations- und Revisionshandbuch für die Sozialversicherung – OR-SV, Sankt Augustin 2005)

⁴ Unter Arbeitsmodell wird hier die Intensität eines Partnerings verstanden, also die Zusammenarbeit mit internen oder externen Parteien zur Erreichung der Revisionsziele.



Unter Kernprozessen werden hier revisionsspezifische Prozesse wie (Mehr-)Jahresplanung, Projektplanung, Sammlung und Auswertung von Informationen (Prüfung im engeren Sinne), Berichtswesen und Nachschau verstanden. Diese Unterscheidung richtet sich nach den Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision.

In der Planungsphase eines Projektes Neuausrichtung ist es notwendig, in Zusammenarbeit mit dem Mandanten die Ausgangslage zu klären und die gegebenen Antworten sowie die überlassenen Informationen kritisch zu hinterfragen.

Nur auf der Grundlage einer hinreichend sauber umrissenen Ausgangslage und klar definierten Zielen können eventuelle kritische Punkte angegangen werden. Als wesentliche Ansätze für die Identifizierung der umzusetzenden Maßnahmen lassen sich folgende Quellen nennen:

- Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision⁵
- Benchmarking mit Studien zur Internen Revision
- Best Practices⁶

Die Aufzählung ist nicht gewichtet. Diese Quellen werden herangezogen, um die zu etablierenden bzw. zu ändernden Prozesse und den geplanten Überbau⁷ der Internen Revision daran zu spiegeln. Weil die Interne Revision nicht durch Gesetz⁸, sondern vorrangig durch Entscheidungen des Managements eine bestimmte Ausrichtung erhält, muss viel Erfahrung und Sorgfalt bei der Beurteilung der möglichen Maßnahmen ins Spiel kommen.

Aus Sicht des Beraters ist es notwendig, hier vor allem darauf zu achten, sich nicht zu früh die Argumentation des Mandanten zu Eigen zu machen. Kritisch wäre dies dann, wenn vermeintliche Maßnahmenfelder aus Sicht des Mandanten in Ordnung sind, also keine Probleme beinhalten, in der späteren Praxis aber für Probleme sorgen; ein Beispiel:

Die Interne Revision eines Unternehmens ist im Zuge einer Umstrukturierung an einen Fachbereich angegliedert worden, der sich mit dem Konzernrechnungswesen befasst. Der Abteilungsleiter Konzernrechnungswesen behindert die Interne Revision darin, in ihrem Prüfungsplan Themen aus dem Bereich Konzernrechnungswesen aufzunehmen. Er behält sich außerdem vor, alle von der Internen Revision emittierten Berichte durchzusehen und gegebenenfalls auch noch zu korrigieren. Weil es sich um ein Unternehmen des Mittelstandes mit entsprechend schlanker Organisation handelt, hat der für die Interne Revision verantwortliche Abteilungsleiter weitere Funktionen, die ebenfalls in Konflikt mit den Prüfungsplanungen der Internen Revision geraten: Leiter Personal und Leiter Beteiligungscontrolling.

⁵ Die Standards for the Professional Practice of Internal Auditing sind vom amerikanischen Institute of Internal Auditors (IIA, www.theiia.org) entwickelt worden. Eine Übersetzung liegt durch das Deutsche Institut für Interne Revision e.V. (IIR, www.iir-ev.de) vor. Die IIA-Standards stellen die berufsbezogenen Grundprinzipien für eine professionelle Arbeit der Internen Revision dar.

⁶ Beispielsweise Working Paper 1/2006 der AuditFactory: Best Practices in der Internen Revision, Überblick und Diskussionsgrundlage zum notwendigen Stand der Praxis in der Internen Revision, mit Anmerkungen zum Thesenpapier des Arbeitskreises für "Externe und Interne Überwachung der Unternehmung" der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V., Köln 2006, Online auf www.auditfactory.de zum Download.

⁷ Mit Überbau ist hier das Set der formalen Grundlagen gemeint: Mission Statement, Geschäftsordnung, Handbuch, Arbeitsanweisungen und Stellenbeschreibungen, Qualitätsmanagement-System u. a.

⁸ Die Implementierung einer internen Unternehmenskontrolle wird derzeit vorrangig durch aufsichtsbehördliche und verbandsrechtliche Initiativen, wie z. B. BAKred/BaFin/IDW, der Corporate-Governance-Kodex (TransPuG), der Sarbanes-Oxley Act (USA, 2002) notwendig aber auch durch erste gesetzgeberische Aktivitäten (KonTraG - § 91 Abs. 2 AktG).



Die sich ergebenden Konfliktpunkte sind hier offensichtlich:

- Die organisatorische Zuordnung entspricht nicht Best Practice und wird in der Praxis dann zu konflikträchtigen Situationen führen, in der die Interne Revision in den Verantwortungsbereich ihres Abteilungsleiters eindringt oder auch nur einzudringen droht. Dies wird dann der Fall sein, wenn die Interne Revision im Bereich Konzernrechnungswesen, Personal und Beteiligungen prüfen will.
- Die unschwer absehbare Durchsicht und Korrektur von Berichten der Internen Revision beeinträchtigt deren Unabhängigkeit und stellt ihre Objektivität grundsätzlich in Frage.
- Auch die Kernprozesse der Internen Revision werden durch diese falsche organisatorische Zuordnung massiv behindert und ineffizient. Die Zeitdauer für Planungs-, Prüfungs- und Berichtsaktivitäten dürfte massiv zunehmen.

Der Nutzen eines externen Beraters muss es sein, als neutraler Außenstehender solche Konfliktpunkte zu identifizieren: *Hypothesen des Beraters werden nicht in jedem Fall gegenüber dem Mandanten offen gelegt, denn sie haben vor allem Ordnungs- und Distanzierungsfunktion für den Berater – er fällt nicht so leicht ins System, das heißt, er kann eine eigenständige Sicht und Aussenperspektive gegenüber den Erklärungsangeboten der Betroffenen wahren.*⁹

Mögliche Erklärungsangebote für die Situation könnten hier beispielsweise sein, dass man sich auf ein bislang gutes Arbeitsverhältnis mit dem Abteilungsleiter beruft, dass er in der Lage sein wird, sich aus dem Tagesgeschäft der Internen Revision herauszuhalten und dass die Durchsicht der Berichte nur eine formale Angelegenheit sei. In der Praxis scheitern solche Erklärungen schlichtweg oftmals an der Realität.

Wie der Berater mit möglichen Problemfällen umgeht, kann nicht von vornherein beantwortet werden. Es ist ersichtlich, dass es sich in der Regel um komplexe, systembezogene Fragestellungen handelt, die mit den Beteiligten besprochen und gelöst werden müssen. Obwohl es inzwischen ein wenig aus der Mode gekommen ist, kann hier das Instrumentarium der Organisationsentwicklung sinnvoll eingesetzt werden. Dies gilt gerade im Hinblick auf die möglichen Auswirkungen auf Personen und deren Einbezug in Veränderungsprozesse.

Für das genannte Beispiel wäre es die Aufgabe des Beraters, auf eine angemessene organisatorische Zuordnung hinzuwirken, um die sich abzeichnenden grundsätzlichen Mängel gar nicht erst entstehen zu lassen.

2.2. Einschränkungen in der Wirksamkeit der Internen Revision

Das unter 2.1 skizzierte Beispiel ist konstruiert und fiktiv, enthält aber Beobachtungen aus der Beratungspraxis. Dahinter steht eines der größten Probleme für Interne Revisionsabteilungen, die Einschränkung ihrer Wirksamkeit. Damit ist gemeint, dass die Interne Revision nicht die ihr zugeordneten Aufgaben erfüllen kann, die von den Berufsstandards in einem hohen Aggregationsgrad so beschrieben werden:

Die Interne Revision erbringt unabhängige und objektive Prüfungs- („assurance“-) und Beratungsdienstleistungen, welche darauf ausgerichtet sind, Mehrwert zu schaffen und die Geschäftsprozesse zu verbessern. Sie unterstützt die Organisation bei der Erreichung ihrer Ziele, indem sie mit einem systematischen und zielgerichteten Ansatz die Effektivität des Risi-

⁹ Zitiert nach: Baumgartner u.a.; OE-Prozesse, Bern, 2000. S. 101



komanagements, der Kontrollen und der Führungs- und Überwachungsprozesse bewertet und diese verbessern hilft.¹⁰

Einschränkungen kann es grundsätzlich viele geben. Manche von ihnen sind schwer wiegend, andere sind weniger schwer wiegend. Es gilt aber ein eherner Grundsatz: Die Interne Revision darf in der Erfüllung ihrer Aufgaben nicht eingeschränkt sein oder behindert werden. Eine Einschränkung ist beispielsweise festzustellen bei:

- Mangelnde Unterstützung durch das Management
- Fehlende Akzeptanz durch das Management („Feigenblatt“)
- Nichteinhaltung des Kodex der Berufsethik¹¹
- Unzureichende Geschäftsordnung
- Einschränkungen betreffend den Zugang zu Informationen der Organisation
- Beeinträchtigungen der Objektivität der Internen Revision
- Beeinträchtigungen der Unabhängigkeit der Internen Revision
- Beschränkungen auf Grund sachlicher oder personeller Engpässe

Die Aufzählung ist nicht gewichtet, wenngleich es richtig ist zu sagen, dass Einschränkungen betreffend den Zugang zu Informationen sehr häufig zu Beeinträchtigungen in der Objektivität der Internen Revision führen werden und darum besonders kritisch anzusehen sind. In der Praxis könnte dies etwa dazu führen, dass durch die fehlende Offenlegung aller für die Beurteilung eines Prüffeldes notwendigen Informationen die Interne Revision zu einem falschen Prüfungsurteil kommen könnte. Aus diesem Prüfungsurteil abgeleitete Maßnahmen wären dann nicht zweckmäßig.

Ein wichtiger Punkt in der Neuausrichtung ist die Überprüfung dieser möglichen Einschränkungen an Hand der vorliegenden Unterlagen (Desk Research) und mit Hilfe von strukturierten Interviews. Weil es bei einer Neuausrichtung bereits eine Historie gibt – im Gegensatz zu einer Neuetablierung einer Internen Revision¹² – muss diese Historie besondere Beachtung finden. Es ist Aufgabe des Chief Audit Executive - CAE¹³ darauf hinzuwirken, dass Einschränkungen nicht von dauerhafter Natur sind bzw. erst gar nicht eintreten. Er hat hierüber an die ihm übergeordnete Stelle zu berichten.

In Rückblick auf unser Beispiel würde der CAE dem Abteilungsleiter berichten, dass er ihn in der Ausübung seiner Tätigkeit einschränkt und die Effektivität und Effizienz der Arbeit der Internen Revision beeinträchtigt. Dass dieses Problem in der skizzierten Ausgangslage nicht gelöst werden wird, liegt auf der Hand.

¹⁰ Übersetzung der neuen Definition von „Internal Auditing“ des amerikanischen Institute of Internal Auditors Inc. (IIA), Altamonte Springs, durch das Deutsche Institut für Interne Revision e.V. (IIR), Frankfurt am Main, nach neuer Abstimmung mit dem Institut für Interne Revision Österreich (IIA Austria), Wien, und mit dem Schweizerischen Verband für Interne Revision (SVIR, ASAI, ARI, SIIA), Zürich 2002.

¹¹ Vgl. Code of Ethics des amerikanischen IIA. Die Übersetzung der Berufsethik wurde am 19.04.2002 durch den Vorstand des Deutschen Instituts für Interne Revision e.V. genehmigt.

¹² Vgl. hierzu das Working Paper 3/2005 der AuditFactory: Einführung einer Internen Revisionsfunktion, mit einem Praxisbeitrag von Dr. Jürgen Spitznagel, Chief Audit Executive, MTU AG, München, Online unter www.auditfactory.de zum Download.

¹³ Der Begriff stammt aus den Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision und meint den obersten Revisionsverantwortlichen. Vgl. hierzu beispielsweise Standard 1110. Die Bezeichnung Chief Audit Executive drückt aus, dass neben dem klassischen Leiter der Internen Revision auch ein so genannter Revisionsverantwortlicher in der Organisation ernannt sein kann, dessen Aufgabe die Steuerung eines externen Dienstleisters ist (im Outsourcingmodell) oder der interne und externe Revisoren beaufsichtigt (im Partneringmodell).



2.3. Zusammenarbeit mit dem Abschlussprüfer

Die Grundsätze für die berufliche Praxis der Internen Revision sagen in sonst nicht immer so klarer Weise, dass der CAE in schriftlicher Form die Art und Weise der Zusammenarbeit mit dem Abschlussprüfer festzulegen und implizit umzusetzen habe.

Der Standard 2440 definiert dies in folgender Weise (Auszug):

Der Leiter der Internen Revision informiert alle zweckmäßigen Parteien über die Ergebnisse.

2440.A1 – Der Leiter der Internen Revision ist dafür verantwortlich, dass die Endergebnisse an diejenigen Beteiligten kommuniziert werden, die sicherstellen können, dass die Ergebnisse angemessene Beachtung finden.

2440.A2 – Soweit durch rechtliche, gesetzliche oder behördliche Regelungen nicht anders vorgesehen, hat der Leiter der Internen Revision vor Weitergabe von Ergebnissen an organisationsexterne Stellen:

- *das Risiko für die Organisation zu bewerten,*
- *sich mit der Leitung der Organisation oder wenn erforderlich mit einem Rechtsbeistand abzustimmen,*
- *die Verbreitung durch Nutzungsbeschränkungen einzuschränken.*

In diesem Standard geht es um die Endergebnisse, die Berichte der Internen Revision. Für eine Zusammenarbeit sind allerdings weitere Voraussetzungen notwendig:

Der CAE übergibt dem Abschlussprüfer die von ihm definierten Sollvorgaben für die Aufgabenerfüllung, um eine Begutachtung zu ermöglichen. Er räumt dem Abschlussprüfer auch den Zugang zu den Mitarbeitern und Unterlagen der Internen Revision ein. Dies führt zu einer möglichen Berücksichtigung von Arbeitsergebnissen der Internen Revision durch den Abschlussprüfer.

Der Abschlussprüfer hat gewissenhaft zu prüfen, in welchem Maße er die Ergebnisse der Internen Revision verwerten kann. Die Ergebnisse der Internen Revision dürfen jedoch die eigenen Prüfungshandlungen des Abschlussprüfers nicht ersetzen.¹⁴ Dies geht aus seiner Eigenverantwortung für die Abschlussprüfung hervor, die er nicht an Dritte delegieren kann.¹⁵

Der CAE soll in Abstimmung mit dem Abschlussprüfer entscheiden, inwieweit Modifikationen am Prüfungsprogramm der Internen Revision vorgenommen werden sollen, um eine höhere Wirtschaftlichkeit in der Prüfungsdurchführung zu erreichen. Die Zusammenarbeit der beiden Prüfungseinrichtungen muss dem Grundsatz der Wirtschaftlichkeit entsprechen. Der CAE soll aus diesem Grund darauf hinwirken, dass er durch den Abschlussprüfer Informationen zur Risikosituation der Organisation erhält (z. B. in Form von Berichten und Management-Letters), um seinen Prüfungsplan gegebenenfalls modifizieren zu können.

Zu einer professionellen Arbeitsweise einer Organisation gehört es, dass die Interne Revision – in einer für die jeweilige Organisation passenden Form – in den Informationsfluss eingebunden wird. Zudem sollte man sich über die jeweiligen Arbeitsschwerpunkte austauschen können, ohne dass Vorurteile und Empfindlichkeiten einer Zusammenarbeit im Wege stehen. Hierzu gehört auch die regelmäßige Teilnahme der Internen Revision an wichtigen Gesprächen mit dem Management, bei denen Fragen der Risikosituation und des Internen Überwachungssystems erörtert werden.

¹⁴ Vgl. IIR Revisionsstandard Nr. 1: Zusammenarbeit von Interner Revision und Abschlussprüfer, ZIR 2001, S. 34 ff.

¹⁵ Vgl. hierzu IDW Prüfungsstandard: Interne Revision und Abschlussprüfung (IDW PS 321), Tz. 2, 11 ff., WPg 2002, S. 686 ff., FN-IDW 2002, S. 333 ff.



Obwohl viel Papier und noch mehr Worte dafür verbraucht worden sind, kann hier kein Loblied auf die Zusammenarbeit gesungen werden, da die Praxis hierzu oftmals anders aussehen dürfte. Häufig ist die Zusammenarbeit mit dem Abschlussprüfer eine Einbahnstrasse der Informationen in seine Richtung, ohne dass die Interne Revision ausreichend Gelegenheit hat, ihre eigenen Prüfungsschwerpunkte entsprechend auszurichten.

Hinzu kommt, dass die Interne Revision ein Wettbewerber für manche Wirtschaftsprüfungsgesellschaften ist, wenn sie sich im Bereich Bekämpfung der Korruption¹⁶ und Wirtschaftskriminalität¹⁷ (Fraudbekämpfung) engagiert. Auch hierdurch können Einschränkungen in der Zusammenarbeit entstehen, wenn man – beidseitig – vorhandene oder vermeintliche Informationsvorsprünge behalten möchte.

Das Management hat darauf hinzuwirken, dass die Interne Revision in die wesentlichen Informationsprozesse eingebunden wird. Die Interne Revision muss darauf hinwirken, den Nutzen entsprechender Informationsprozesse zu kommunizieren und einzufordern.

3. Risikoorientierter Prüfungsansatz

3.1. Beweggründe & Zielsetzung

Unter Berücksichtigung der unter Nr. 1 beschriebenen Ausgangslage der Kassenärztlichen Vereinigung Baden-Württemberg (KVBW) sowie der umfangreichen fusionsbedingten Veränderungen bestand für die Interne Revision (IR) der KVBW die Notwendigkeit, sich in ihrem Bereich neu auszurichten. Hierbei sollten auch die aktuellen fachlichen Entwicklungen (Best Practice) des Berufsstandes berücksichtigt werden. Die Interne Revision hat den Anspruch, mit den derzeitigen personellen Ressourcen ihre Arbeit so auszurichten, dass dadurch insbesondere die folgenden Ziele zum Nutzen der KVBW erreicht werden (⇒ Mehrwert¹⁸):

„Unterstützung des Vorstandes und der nachgeordneten Führungskräfteebenen in der Wahrnehmung ihrer internen Überwachungsfunktionen und bei der Erreichung ihrer Ziele, indem die Interne Revision mit einem systematischen und zielgerichteten Ansatz die Effektivität des Risikomanagements, der Kontrollen und der Führungs- und Überwachungsprozesse bewertet und diese verbessern hilft.“¹⁹

Zudem soll sich die künftige Revisionsarbeit selbst auch am gesetzlich verankerten Grundsatz der Wirtschaftlichkeit messen lassen können.²⁰ Das bedeutet, dass die Interne Revision dort tätig werden muss, wo die Risiken es verlangen und der Nutzen für die KVBW im Hinblick auf die Organisationsziele am größten ist. Dies setzt jedoch voraus, dass die Interne Revision über die wesentlichen Risiken in der KVBW Bescheid weiß.

Um einen risikoorientierten Prüfungsplan zu erarbeiten, wurden darum folgende Ziele für einen Projektauftrag definiert:

¹⁶ Eine allgemeine Definition von Korruption gibt es nicht. Kennzeichnend für korruptive Praktiken sind vor allem der Missbrauch einer amtlichen Funktion und die Erlangung bzw. das Anstreben von (persönlichen) Vorteilen unter gleichzeitiger Verschleierung dieser Handlungsweisen. Als klassische Korruptionsdelikte gelten z. B. Vorteilsnahme, Bestechlichkeit sowie Vorteilsgewährung.

¹⁷ Die Formen sind vielfältig. Sie reichen unter anderem von Bilanzmanipulation, Untreue, Wirtschaftsspionage, Kredit- und Anlagebetrug über Patentverletzungen und IT-Delikte bis hin zu Gläubigerverletzungen oder Insolvenzverschleppung.

¹⁸ Mehrwert wird durch die Verbesserung von Möglichkeiten zum Erreichen der Organisationsziele, das Identifizieren operativer Verbesserungen und/oder das Verringern von Risiken im Rahmen von sowohl Prüfungs- als auch Beratungsleistungen geschaffen.

¹⁹ Auszug aus der Dienstanweisung »Interne Revision« der KVBW

²⁰ Vgl. § 69 Abs. 2 SGB IV



- Vermittlung des IR-spezifischen Know-hows für die Implementierung des risikoorientierten Prüfungsansatzes sowie für die Erstellung eines risikoorientierten Prüfplans durch einen externen Berater.
- Gemeinsame Identifizierung der KVBW-spezifischen Risiken (vorrangig mittels Interviews)
- Gemeinsame Erarbeitung von Risikofaktoren sowie Festlegung der Gewichtung der KVBW-spezifischen Risiken nach ihrer Wesentlichkeit für die Internen Revision (Risikobewertung inklusive Begründungen)
- Gemeinsames Ableiten eines Prüfplans für die Jahre 2006/2007
- Abstimmung der Arbeitsergebnisse mit Vorstand und Abschlussprüfer.

3.2. Das COSO-Modell

Für die Neuausrichtung der Internen Revision der KVBW wurde das Internal Control - Integrated Framework (COSO I) zugrunde gelegt. COSO I wurde im Jahre 1992 in den USA als Rahmenwerk zur ganzheitlichen Implementierung eines qualitativ hochwertigen Internen Kontrollsystems (IKS) veröffentlicht. Es zeichnet sich vor allem durch die hohe Adaptionfähigkeit über alle Branchen hinweg aus, wodurch es weltweit Bekanntheit und Best Practice-Status erreichte. Der Name COSO leitet sich von der freiwilligen privatwirtschaftlichen Organisation ab (**C**ommittee of **S**ponsoring **O**rganizations of the **T**readway Commission), die ursprünglich 1985 gegründet wurde, um die Nationale Kommission zur Verhinderung betrügerischer Finanzberichterstattung in den USA zu unterstützen. COSO I dient der Dokumentation, Analyse und Gestaltung des IKS und soll insbesondere helfen, die Finanzberichterstattung durch ethisches Handeln, wirksame interne Kontrollen und eine professionelle Unternehmensführung (Corporate Governance) qualitativ zu verbessern.

In Deutschland ist dieses Modell als Standard noch nicht durchgängig bekannt, wenngleich inhaltlich-materiell analoge Organisations- und Prüfungsansätze, teilweise sogar mit Gesetzescharakter, zu finden sind (z. B. IDW-Prüfungsstandard PS 260 – „Das interne Kontrollsystem im Rahmen der Abschlussprüfung“). Der Sarbanes-Oxley Act (SOX) von 2002 empfiehlt ebenfalls das COSO-Rahmenwerk als Standard und Best-Practice.²¹

Im Jahre 2004 erfuhr COSO I mit dem Enterprise Risk Management - Integrated Framework (COSO II) eine konzeptionelle Erweiterung vom IKS hin zum unternehmensweiten Risikomanagementsystem, welches das COSO I Framework vollständig einverleibt.²²

Interne Kontrolle wird im COSO I-Modell²³ als ein vom Management initiiertes Prozess definiert, der angemessene Sicherheit hinsichtlich des Erreichens der Ziele einer Organisation in den folgenden Kategorien gewährleisten soll:

- Zielorientierung und Wirtschaftlichkeit von Prozessen (operations)
- Verlässlichkeit der Finanzberichterstattung (financial reporting)
- Einhaltung externer und interner Vorschriften (compliance)

²¹ Vgl. Sarbanes-Oxley Act Section 302 und 404

²² Vgl. hierzu Förschler D./Scherf C.: COSO II - Enterprise Risk Management Framework in der operativen Revisionsgestaltung – Effektive risikoorientierte Prüfung erfordert eine ganzheitliche Sichtweise, in: ZRFG, 2007, S. 209 ff.

²³ Zur Vertiefung schlagen wir die Lektüre des Originaltextes vor: The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Executive Summary Framework, New Jersey, 2004



Im Rahmen des COSO I-Modells wurden für die Erreichung dieser Ziele fünf notwendige Komponenten eines Internen Kontrollsystems etabliert:

- Kontrollumgebung (control environment)
- Risikobeurteilungen (risk assessment)
- Kontrollaktivitäten (control activities)
- Information und Kommunikation (information and communication)
- Überwachung (monitoring)

Dabei wird deutlich darauf hingewiesen, dass es ein Spannungsverhältnis zwischen Kontrollaufwand und den damit verbundenen Kosten einerseits, und der anzustrebenden Sicherheit für die Organisation andererseits gibt.

Aufgrund der Vielschichtigkeit des COSO I-Modells wurde beim Projekt der Fokus auf die Elemente Kontrollumgebung (sog. „Soft Controls“) und Kontrollmaßnahmen (sog. „Hard Controls“) gelegt. Eine der künftigen Aufgaben der Internen Revision und der KVBW wird sein, die gelegten Grundlagen des COSO I-Modells weiter zu entwickeln und auf die spezifischen Bedürfnisse einer Kassenärztlichen Vereinigung anzupassen.

3.3. Vorgehensweise

Wichtige und zeitintensive Phasen in diesem Projekt waren einerseits die Vorgespräche, andererseits die Erstellung und Abstimmung der vertraglichen Grundlagen mit einer detaillierten Leistungsbeschreibung der externen Unterstützung bei der Implementierung einer risikoorientierten Prüfungsplanung in der Internen Revision.

Bestandteile der Leistungsbeschreibung waren eine schriftlich fixierte Darstellung der sich aus diesem Projekt ergebenden Teilaufgaben mit Erläuterungen, das geplante Vorgehen sowie das daraus zu erwartende Ergebnis. Hinzu kam die schriftliche Fixierung der Leistungsabgrenzung und der Projektorganisation zwischen dem externen Berater und der KVBW.

Da der Prüfungsplan den sich ändernden Risikosituationen in einer Organisation angepasst werden muss – insbesondere in der Phase einer Fusion – wurde ein Planungszeitraum von zwei Jahren gewählt (2006 und 2007).

Die nachfolgenden Punkte skizzieren in komprimierter Form den Projektverlauf:

1. Organisatorischer Auftakt (Kick-Off)

Der organisatorische Auftakt fand in Form eines Orientierungstages statt. An diesem Tag wurden ablauforganisatorische Fragen des Projekts geklärt, sowie eine Liste der erforderlichen Unterlagen und Dokumente zusammengestellt, die im Rahmen des Desk Research gesichtet und analysiert werden sollten. Inhalte dieser Listen waren u. a.:

- Bisherige Prüfungsplanung der Internen Revision
- Prüfberichte / Memos / Zwischenberichte / Arbeitspapiere der Internen Revision aus den letzten zwei Jahren
- Prüfberichte der Abschlussprüfer aus den letzten zwei Jahren
- Berichte zu Sonderuntersuchungen
- Informationen zum gegenwärtigen Stand und zur Planung des Dienstleistungsangebotes der KVBW



- Übersicht zu größten Budgetpositionen / Investitionsvorhaben / Kostenblöcken
- Übersicht ständiger bzw. längerfristig tätiger Outsourcing-Dienstleister nebst Kosten p.a.

2. Durchsicht und Analyse vorhandener Dokumente und Unterlagen (Desk Research)

Nachdem aus terminlichen Gründen die Interviews vorgezogen werden mussten, wurde das Desk-Research in den interviewfreien Zeiten durch den externen Berater vorgenommen.

3. Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Interviews

Im Rahmen des Orientierungstages wurde ebenfalls der – vom externen Berater erarbeitete – Entwurf eines Fragebogens als Grundlage für die Interviews gemeinsam besprochen und soweit erforderlich angepasst.

Insgesamt wurden achtzehn Interviews mit ausgewählten Personen der ersten und zweiten Führungsebene geführt, um die Risikosituation der KVBW zu erfassen.

Die Interviews wurden nach Best Practice mit zwei Interviewern (Rollenaufteilung: Interviewer und Dokumentierender) durchgeführt. Jedes Interview wurde umfassend dokumentiert, durch den Interviewer und den Dokumentierenden qualitätsgesichert und intern abgestimmt. Unter anderem wurden mögliche Prüfungsthemen aus dem jeweiligen Aufgabenbereichen der Interviewpartner aufgelistet, die sich aus den Interviews ergeben haben.

Die gemeinsame Durchführung der Interviews war für alle Projektbeteiligten bereichernd. Insbesondere die praktische Erfahrung mit Grundlagen der Interviewtechnik sowie das Coaching und die Feedback-Gespräche des externen Beraters können sehr positiv für die künftige Arbeit gewertet werden.

4. Ableitung von Prüfungsthemen

In einem ersten Schritt wurden die möglichen Prüfungsthemen aus den Interviews in einer unstrukturierten Themensammlung zusammengestellt. Nachdem Mehrfachnennungen von bereits vorhandenen Prüfungsthemen herausgefiltert waren, wurden die verbleibenden Themen mit einer separaten Gewichtung hinsichtlich des Risikos bewertet.

In einem zweiten Schritt wurde diese Themensammlung den Geschäfts- und Unterstützungsprozessen der KVBW zugeordnet und auf die dazugehörigen Hauptprozesse verteilt.

In einem dritten Schritt wurden den einzelnen Prüfungsthemen Risikoindikatoren aus den Interviews zugeordnet. Diese Indikatoren sind die Begründung dafür, weshalb ein Thema als wesentliches Thema für eine Prüfung gesehen wird (z. B. fehlende oder unzureichende Kontrollen, hohe Kosten, große strategische Bedeutung für die Fusion, etc.).

5. Erarbeitung von Risikofaktoren und Risikobewertung

Im Rahmen des COSO I-Modells (vgl. Nr. 3.2) kann unter den Kontrollelementen eine Vielzahl von individuellen Risikofaktoren für eine Organisation wesentlich sein. Im Projekt wurde auf Grund der Ausgangslage mit drei groben Risikokategorien gearbeitet. Bei der Weiterentwicklung des Prüfungsplanes nach dem COSO I-Modell ist es die Aufgabe der Internen Revision, diese grobe Dreiteilung noch weiter zu verfeinern.

Die Risikobewertung der Prüfungsthemen erfolgte in internen Bewertungsrunden nach einem Ampelmodell. Dabei waren insbesondere folgende Faktoren ausschlaggebend:

- Zugehörigkeit zu einem bestimmten Kern- oder Unterstützungsprozess,
- Wesentlichkeit für die Organisationsziele,
- Bewertung der erkannten Risikoindikatoren (z. B. Anzahl der Mitarbeiter, Haushaltsvolumen, letzte interne/externe Prüfung, Änderung wesentlicher organisatorischer Gegebenheiten).



6. Bestimmung des Aufwandes und Abgleich mit den vorhandenen Kapazitäten sowie Erstellung der Prüfungspläne 2006 und 2007

Die Zuordnung des Aufwands (Prüfertage) für die einzelnen Prüfungsthemen erfolgte aufgrund einer vorsichtigen Schätzung mit Hilfe der Erfahrungswerte des externen Beraters. Die vorgenommenen Planungsansätze der Prüfertage sind nach jeder durchgeführten Prüfung entsprechend zu analysieren und bei künftigen Planungen zu berücksichtigen.

Die Prüfungspläne 2006 und 2007 stellen ein nach realistischer Einschätzung abzuarbeitendes Pensum an Prüfungsthemen für diesen Zeitraum dar. Die Auswahl der Themen richtet sich insbesondere nach der Wesentlichkeit (Risikobewertung) sowie personellen und fachlichen Ressourcen.

Alle Prüfungsthemen der Prüfungsplanungen 2006 und 2007 sowie alle anderen Prüfungsthemen aus den Interviews wurden in einer Gesamtübersicht der Prüfungsthemen für die KVBW zusammengefasst.

7. Annahmen für die Erstellung der Prüfungspläne 2006 und 2007

In diesen beiden Jahren soll kein Schwerpunkt auf den Unterstützungsprozess Rechnungslegung und Buchhaltung gelegt werden. Diese Bereiche wurden bisher über die Prüfungsleistungen der Abschlussprüfer abgedeckt. Für das Jahr 2007 sind entsprechende Weiterbildungen im Bereich „Revision des Finanz- und Rechnungswesens“ geplant, damit mittelfristig ebenfalls Prüfungen in diesem Bereich fachlich fundiert übernommen werden können.

Bisher gehörte der Unterstützungsprozess Informationstechnologie (IT) nicht zu dem Prüfgebiet der Internen Revision. Die Erstellung einer risikoorientierten Prüfungsplanung hat jedoch gezeigt, dass mehrere Prüfungsthemen mit hohem Risiko aus dem Bereich IT stammen. Aus diesem Grund wurde für das Jahr 2007 ein entsprechendes Prüfungsthema aus dem IT-Bereich aufgenommen. Nachdem die Interne Revision in diesem Bereich über noch keine ausreichenden fachlichen Kenntnisse verfügt, wurde eine Unterstützung in Form eines Partnering-Modells vorgeschlagen. Die hierfür erforderlichen Haushaltsmittel wurden entsprechend beantragt. Zudem sollen ebenfalls Weiterbildungen im Bereich „IT-Revision“ erfolgen.

Aufgrund des umfangreichen Aufgabengebiets der Internen Revision sowie der bestehenden personellen Ressourcen wird vorerst der Bereich begleitende (ex-ante) Prüfungen durch die Interne Revision nicht aktiv eingeplant. Dies wird mit dem hohen Aufwand begleitender Prüfungen begründet.

3.4. Ergebnisse & Anmerkungen

Das vorrangige Projektziel, die Erstellung der risikoorientierten Prüfungspläne für die Jahre 2006 und 2007 der KVBW wurde termingerecht erreicht (Projektdauer insgesamt ca. 5 Monate).

Als weiteres Projektergebnis liegt eine Gesamtübersicht der – nach heutigem Erkenntnisstand – wesentlichen Prüfungsthemen für die KVBW vor. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die Prüfungsthemen so genannte „High Level-Ergebnisse“ darstellen. Dies bedeutet, dass die erhaltenen Risikoindikatoren aus der Ebene der leitenden Mitarbeiter stammen. Bei ergänzenden Vorerhebungen im Rahmen der jeweiligen Prüfungsdurchführung können sich diese Indikatoren verstärken oder abschwächen.

Im Rückblick kann man sagen, dass das Projekt Neuausrichtung – insbesondere unter Beteiligung eines externen Beraters – erfolgreich durchgeführt wurde. Trotz oder gerade wegen dieser positiven Gesamtbeurteilung soll zur Effektivität einzelner Punkte des Projekts folgendes angemerkt werden:

- Die Grundlagen des revisionsspezifischen Know-hows für die Implementierung eines risikoorientierten Prüfungsansatzes konnten innerhalb des Projektumfanges nur partiell für den Aspekt der Prüfungsplanung vermittelt werden. Eine der künftigen Aufgaben der Internen Revision



und der KVBW wird sein, die gelegten Grundlagen des vielschichtigen COSO I-Modells weiter zu entwickeln und auf die spezifischen Bedürfnisse einer Kassenärztlichen Vereinigung anzupassen.

- Die Durchsicht und Analyse der vorgelegten Dokumente und Unterlagen im Rahmen des so genannten Desk Research waren zeitaufwendiger als erwartet und brachten nicht den erwarteten zusätzlichen Informationsgewinn für das Projekt.
- Aufgrund der Urlaubssituation (Mai bis August) war es leider nicht möglich, alle Teilnehmer nacheinander zu interviewen. Dies wäre insbesondere für die erforderlichen und den Interviews nachgelagerten Aufgaben sinnvoller gewesen. Zudem erforderten die notwendigen Interviewdokumentationen und insbesondere das Gegenlesen der Dokumentationen mehr Zeit als erwartet. Die geplanten gemeinsamen Auswertungen der Interviews konnten aus diesen zeitlichen Aspekten nicht so durchgeführt werden, wie dies wünschenswert gewesen wäre.
- Als besonders positiv hervorzuheben ist, dass der externe Berater relevante Themenbereiche, die im Rahmen des Projekts zur Sprache kamen, in Form von kurzen fachlichen Exkursen aufbereitete, soweit hierfür Interesse bestand (beispielsweise für die Themen Revisionshandbuch, Geschäftsordnung, Fraud und Berichterstellung).

Als Abschluss der Neuausrichtung der Internen Revision wurde neben einem Projektabschlussbericht für den Vorstand auch eine Projektnachkalkulation durchgeführt. Eine Analyse der Projektnachkalkulation war insbesondere durch die detaillierte Leistungsbeschreibung bei der Auftragsvergabe möglich. Die Ergebnisse der Analyse werden in künftige Revisionsprojekte einzubringen sein. Festzustellen ist, dass das Projekt im geplanten Aufwand blieb.



4. Zusammenfassung

Aus der Sicht eines externen Beraters ist die Neuausrichtung einer Internen Revision eine Aufgabe, die viel Erfahrung und auch Einfühlungsvermögen in die jeweilige Situation erfordert. Es geht weniger darum, auf der formalen Seite die Dinge einzuführen, die es vorher nicht oder in nur unzureichender Form gab:

- Mission Statement (so weit gewünscht)
- Geschäftsordnung
- Handbuch
- Prüfungsplan
- Andere formale Grundlagen wie Arbeitspapiere, Berichtsvorlagen und vieles mehr.

Schwieriger, aber ungleich wichtiger ist es, die für die Organisation passende Ausrichtung der Internen Revision vorzuschlagen und dabei im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung die richtigen Grundsatzentscheidungen herbeizuführen.

Manchmal hat ein Vorstand etwa den – durchaus berechtigten – Wunsch, dass die Interne Revision einen Schwerpunkt bei der Vermeidung von dolosen Handlungen setzen muss. Dies kann nicht von vornherein von jeder Internen Revision gleich umgesetzt werden. Hier wäre zunächst einmal die Prüfungsplanung, die Prüfungsdurchführung sowie die fachlichen Kenntnisse, die bereits gemachten Erfahrungen und die Ressourcen der Internen Revision zu betrachten.

Nicht selten ist außerdem festzustellen, dass das Selbstbild der Internen Revision und das Bild, das man von ihr in der Organisation hat, auseinanderdriften. Dies kann man mit den von verschiedenen Beratern auf dem Markt angebotenen Tools oder Ansätzen zum Revisionsmarketing nicht verändern. Letztendlich landet man immer wieder bei der Umsetzung des Risikoorientierten Prüfungsansatzes, der alleine in der Lage ist, die Erwartungshaltung der Stakeholder zu erfüllen.

Die Notwendigkeit einer Neuausrichtung kann sich auf unterschiedliche Weise manifestieren, im folgenden fast fiktiven Beispiel etwa so:

Die Interne Revision eines Unternehmens soll auf Wunsch des Vorstands ihre Berichterstattung ändern, weil der Vorstand mit der Art und Weise des Berichtswesens nicht einverstanden ist. Vorrangig geht es um die Berichtsform, nach einer tieferen Analyse zeigt sich womöglich, dass die dem Berichtsprozess vorangegangenen Teilprozesse die Ursachen für das Problem sind.

Kontakt:

The AuditFactory

Geschäftsleitung

Elmar Schwager

☎ 07142 7748 330

☎ 07142 7748 331 (Backoffice)

✉ Elmar.Schwager@Auditfactory.de

www.auditfactory.de

Kassenärztliche Vereinigung Baden-Württemberg

Geschäftsbereich IOC

Sachgebiet Interne Revision

☎ 0711 7879 3351

☎ 0711 7879 3394 (Sekretariat)

✉ michael.steck@kvbawue.de

www.kvbawue.de



Das heißt, dass in diesem Beispiel nicht unbedingt die eigentlichen Berichtsinhalte das Problem wären, sondern vielmehr in der Abarbeitung der Prüfungsschritte Mängel feststellbar sein könnten, die einer Prozessänderung in der Internen Revision bedürften. Dies kann nur eine weitergehende Analyse verifizieren.

Mit einem risikoorientierten Ansatz werden die knappen Ressourcen der Internen Revision auf risikoträchtige Prüffelder gelenkt, um nur die für die Zielerreichung der Organisation wesentlichen Risiken zu identifizieren und zu beurteilen (insbesondere Kernprozesse). Damit wird eine angemessene Entscheidungsgrundlage für das Management geschaffen, ob hinsichtlich der vorhandenen Steuerungsmaßnahmen Handlungsbedarf besteht.

Unter dem Begriff Risiko im Kontext Interne Revision wird eine mögliche Fehlentscheidung des Managements oder der Überwachungsorgane verstanden, die auf Grund einer unzureichenden Informationslage über die organisatorische Risikosituation zustande kommt. Ein solches Risiko soll durch eine angemessen arbeitende Interne Revision minimiert und im besten Fall ausgeschaltet werden.

Eine Standardisierung dieses Beratungsprojektes Neuausrichtung ist nur sehr eingeschränkt möglich; die Methoden mögen differieren (Workshop, Interviews, und andere Tools aus dem Baukasten der Berater), die Ziele sind aber in der Regel die gleichen. Von großer Wichtigkeit – wir sagten es schon – sind die genaue Analyse der Ausgangslage und ein Berater, der seine Meinung offen sagen kann und auch will.

Bei einer Neuausrichtung gibt es immer eine Historie der Abteilung Interne Revision. Hierbei ist anzumerken, dass eine Neuausrichtung gegen den Willen der Beteiligten niemals erfolgreich sein wird; versucht man das, wird man sich immer nur auf der formalen Ebene erschöpfen, ohne einen echten Mehrwert für die Organisation zu erreichen. Auch eine Neuausrichtung, bei der am Ende lediglich irgendwelche Papiere schicker aussehen als vorher, geht fehl. Der Kern einer Neuausrichtung beschäftigt sich immer mit den Themen Objektivität und Unabhängigkeit sowie den Prozessen der Internen Revision. Alles andere wäre ein zweck- und erfolgloses Projekt.



Rechtliche Hinweise:

Die Rechte der als Working Papers erschienenen Beiträge liegen uneingeschränkt bei The AuditFactory. Eine Nutzung jedweder Art, sei sie für wissenschaftliche oder kommerzielle Zwecke, ist nur nach ausdrücklicher, schriftlicher und im vornhinein der Nutzung abgegebenen Zustimmung durch die Geschäftsführung der AuditFactory erlaubt. Sollten Sie Interesse an einer Nutzung der veröffentlichten Informationen im Rahmen der Fortbildung für Interne Revisoren, bzw. als Grundlage für Facharbeit (Artikel und sonstige Texte, auch im Internet) haben, so kontaktieren Sie uns bitte. Wir geben Ihnen gerne die Zustimmung. Die Vorschriften des Urheberrechts werden hierdurch nicht berührt.

The AuditFactory übernimmt keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit, Vollständigkeit oder Qualität der bereitgestellten Informationen.

Haftungsansprüche gegen uns, welche sich auf Schäden materieller oder ideeller Art beziehen, die durch die Nutzung oder Nichtnutzung der dargebotenen Informationen bzw. durch die Nutzung fehlerhafter und unvollständiger Informationen verursacht wurden, sind ausgeschlossen.